

Date : 18 décembre 2020

Auteur : APIA Auvergne

---

### **Télétravail : de l'obligation brutale à l'optimisation des processus**

Pandémie, confinement, télétravail ! La violence de l'impact a été forte pour les salariés comme pour les dirigeants. En quelques heures en mars 2020, les salariés qui n'étaient pas en chômage partiel devaient rester chez eux et... travailler.

Pourtant cette organisation du travail à distance n'est pas nouvelle. Certains métiers la pratiquent depuis longtemps (transport, BTP...) ainsi que les services commerciaux. Des entreprises l'avaient (en partie) mise en place. En 2006, un rapport remis au Premier ministre détaillait les enjeux et les moyens nécessaires...

Le premier confinement a mis en évidence quelques avantages (gain de temps de trajet, travail de fonds favorisé, diminution possible des frais de location de bureaux, simplification du processus de décision...) mais aussi des points de vigilance : complexité du travail en équipe (malgré le développement des visioconférences), isolement du collaborateur, augmentation du stress lié aux matériels (imprimante, connexion...), difficulté de séparer vie professionnelle / vie privée, droit à la déconnexion, sécurisation des données, surcroît de travail au niveau des services DSI, RH, managers et intégration des nouveaux arrivants.

Si la mise en œuvre dépend des spécificités du secteur d'activité concerné, quelques pratiques positives ont émergé qui pourraient être confirmées par des accords d'entreprise.

Cette disposition, généralement absente du contrat de travail et nécessitant des aménagements matériels sécurisés, va bouleverser irréversiblement les pratiques managériales.

Au-delà de la brutalité de l'obligation, c'est une remise en cause du management qu'il faut intégrer car le recours au travail à distance pourrait devenir, pour beaucoup, une caractéristique permanente de l'environnement professionnel futur.

En dehors de la nécessité de trouver l'équilibre entre télétravail et présentiel, d'aménager les espaces dédiés, de disposer de très haut débit sur tout le territoire, penser le télétravail revient, pour le dirigeant et son équipe, à reconsidérer la problématique du travail dans son ensemble, et au-delà, son modèle d'entreprise. Notamment en termes de sens : du travail, de l'activité, de la mission de l'entreprise, de la relation de l'entreprise à ses salariés et à ses clients. Peut-on développer un sentiment d'appartenance si l'effort concret ne porte pas sur la confiance, la transparence, le volontariat et l'autonomie ?

Au niveau de la gouvernance de l'entreprise, organiser, mettre en œuvre la délocalisation des collaborateurs posent la question centrale du management responsable, offrant la perspective d'une optimisation des processus. Si l'administrateur indépendant, guidé par la boussole de l'intérêt social, s'approprie cet aspect de la politique RSE de l'entreprise, il veillera à proposer les axes à privilégier, notamment les enjeux propres aux parties prenantes, comme il surveillera la pertinence des décisions et la réalité de leurs mises en œuvre.

---

#### **A propos d'APIA :**

APIA est une association sans but lucratif, à Paris, en régions et en Suisse, créée en 2004 par des dirigeants persuadés, au travers de leurs expériences, qu'une gouvernance ouverte de l'entreprise contribue à sa performance et à sa pérennité. Sa vocation est de promouvoir et professionnaliser par des actions et des travaux collectifs la fonction d'Administrateur Indépendant en PME, ETI et associations, en veillant au respect de l'intérêt social de l'entreprise. APIA publie des cahiers sur ses champs spécifiques d'intervention avec des experts internes et externes, assure pour ses adhérents des autoformations riches d'expériences et une diffusion de mandats de recherche d'AI.